AMACOM American Management Association

LOREN B.BELKER
GARY S.TOPCHIK

The FIRST-TIME MANAGER

LẦN ĐẦU LÀM SẾP

NHỮNG MẸO MỰC QUẢN LÝ
ĐỘC ĐÁO VÀ THÚ VỊ

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
alphabooks

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Gary S.Topchik

Lần đầu làm sếp

Phần giới thiệu

Trong cuốn sách “Lần đầu làm sếp” của mình, Gary S.Topchik đã giải thích cách thức xây dựng một nhóm làm việc thực sự hiệu quả có thể duy trì sự tập trung để đạt được thành công như mong đợi. Topchik đã tiến hành phân tích ý nghĩa thực sự của khái niệm nhóm, chỉ ra bốn lại hình nhóm khác nhau và dẫn dắt những nhà nhà quản lý mới xây dựng một nhóm hoạt động hiệu quả nhất có thể. Bên cạnh đó, ông cũng chỉ ra quy trình 10 bước để hình thành một nhóm hoàn chỉnh, phương pháp xây dựng tinh thần hoạt động nhóm và đem tới rất nhiều chiến thuật quản lý hiệu quả khi đối mặt với những hoàn cảnh khó khăn. Cuốn sách “Lần đầu làm sếp” mang đến một cách tiếp cận vô cùng thực tế dành cho những nhà quản lý mới có thể sử dụng để xây dựng và phát triển nhóm của mình một cách hiệu quả và mạnh mẽ.

Nội dung chính

Trong cuốn sách "Lần đầu làm sếp", Gary S.Topchik đã nhấn mạnh giá trị của những nhóm hoạt động hiệu quả. Những nội dung chính được đề cấp tới nhằm mô tả vai trò của nhà quản lý trong việc hình thành và phát triển các nhóm thành công bao gồm:

- Các nhà quản lý cần phải lựa chọn các thành viên một cách khôn ngoan để có thể đưa nhóm của mình đến thành công. Để xây dựng nhóm hiệu quả, một nhà quản lý cần phải có lòng tin, động lực và năng lực vận dụng kỹ năng lãnh đạo một cách tài tình.
- Một môi trường làm việc nhóm hiệu quả sẽ tạo ra động lực và sự hứng thú cho công việc nhóm đang theo đuổi
- Các nhóm thường đưa ra các quyết định chính xác hơn suy nghĩ cá nhân của từng thành viên
- Khả năng dẫn dắt của các nhà lãnh đạo trong các buổi họp sẽ có ảnh hưởng vô cùng lớn tới hiệu suất và tiềm năng phát triển của nhóm.

Đôi nét về tác giả

Gary S.Topchik là một tác giả và đồng thời là Giám đốc điều hành của SilverStar, một công ty tư vấn tập trung phát triển kỹ năng quản lý và xây dựng các nhóm hiệu quả. Ông sống tại New York và Los Angeles.

Một tổ chức hoạt động theo nhóm là tổ chức mà phần lớn các công việc cũng như quyết định quan trọng đều được thông qua hình thức nhóm.

Phần 1
Khái niệm nhóm

Nhóm là một tập hợp những cá thể riêng biệt, được thành lập thông qua quá trình giao tiếp và quyết định, cùng nhau làm việc vì mục tiêu chung. Các nhóm thường sẽ xây dựng một hệ thống phương thức tiếp cận mục tiêu thống nhất. Tinh thần nhóm mô tả sự hòa hợp và khả năng thể hiện cá nhân trong quá trình làm việc nhóm. Mặc dù không có bất cứ một tiêu chuẩn quy mô nhóm, các nhóm làm việc thực sự hiệu quả trong mỗi tổ chức thường chỉ có quy mô từ năm đến mười người. Việc lựa chọn số lượng thành viên nhóm phụ thuộc vào yêu cầu công việc nhưng có quá nhiều thành viên trong nhóm thường không đem lại hiệu quả thực sự.

Nhóm liên tục là các nhóm tiếp tục làm việc với nhau cố định trong một thời gian dài. Một ví dụ về nhóm cố định đó là quan hệ giữa quản lý và nhân viên trong một phòng ban nhất định nào đó. Nhóm dự án là các nhóm được thành lập phục vụ một nhiệm vụ nhất định. Một khi nhiệm vụ được hoàn thành, nhóm sẽ được giải thể. Các nhóm dự án thường bao gồm các thành viên giữ nhiều chức vụ và có chuyên môn khác nhau trong công ty.

Làm việc theo nhóm không chỉ dừng lại ở vấn đề sở thích cá nhân, thực tế chứng minh các cá nhân thường làm việc hiệu quả hơn khi họ trở thành thành viên của một nhóm. Công việc dường như trở nên ý nghĩa và thú vị hơn khi nó được chia sẻ giữa các thành viên trong nhóm. Một lợi ích nữa của việc hoạt động theo nhóm đó là những nhóm hiệu quả thường có xu hướng trở nên vô cùng chủ động với công việc. Quyền tự chủ và sở hữu hơn so với khi hoạt động cá nhân cũng là một trong những động lực thúc đẩy con người tham gia vào các hoạt động nhóm. Cuối cùng, các nhóm thường đưa ra những quyết định chính xác hơn so với dựa vào suy nghĩ của từng cá nhân.

Việc xác định thành viên của nhóm là một thử thách không dễ dàng. Các tổ chức thường lựa chọn những lãnh đạo nhóm là những người có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên ngành của họ. Tuy vậy, việc lựa chọn dựa trên năng lực này đôi khi sẽ đem lại những lựa chọn không chính xác. Những nhà quản lý cần phải có cả kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng hoạt động nhóm để giúp họ kiểm soát nhóm của mình một cách hiệu quả và tận dụng đối đa tiềm năng của các thành viên. Khi lựa chọn một nhà quản lý, kỹ năng lãnh đạo nên được ưu tiên lựa chọn trước khi đánh giá khả năng chuyên môn. Các thành viên trong nhóm mới là những người cần sở hữu kỹ năng chuyên môn xuất sắc và kinh nghiệm cần thiết để phục vụ nhóm. Kỹ năng hoạt động nhóm của các thành viên có thể được rèn luyện ngay trong quá trình hoạt động thông qua các chương trình đào tạo đặc thù.

Bốn mô hình nhóm

Dựa trên kinh nghiệm của các nhóm, chúng ta có thể chia ra bốn mô hình nhóm tồn tại trong các tổ chức. Mô hình thứ nhất là mô hình nhóm làm việc. Nhóm làm việc có thể đạt được thành công nếu nhà quản lý là thành viên tài giỏi nhất trong nhóm. Thông tin và các quyết định được đưa ra và truyền xuống từ người lãnh đạo. Trong nhóm làm việc, sự giao tiếp và tương tác đóng vai trò vô cùng nhỏ và không cần quá chú trọng. Mô hình này thường được sử dụng cho các thành viên mới –những người chưa đủ kinh nghiệm và tự tin để đưa ra quyết định của riêng mình. Trong mô hình nhóm làm việc, quản lý là người đưa ra mọi quyết định và đó cũng là lý do nó rất phổ biến trong các tổ chức. Tuy nhiên, theo Topchik, sẽ tốt hơn nếu các thành viên được tạo điều kiện phát triển sự độc lập và tự tin của mình.

Mô hình tiếp theo là nhóm phát triển. Trong mô hình nhóm phát triển, sự giao tiếp về công việc giữa các thành viên trong nhóm đòi hỏi mức độ cao hơn. Trong một nhóm phát triển, các thành viên đóng góp ý kiến cho quyết định cuối cùng mặc dù quản lý vẫn là người nắm giữ quyền lực tối cao. Nhóm phát triển là bước đi rất quan trọng đối với các nhóm mới thành lập mong muốn học cách đưa ra các quyết định.

Mô hình thứ ba là nhóm tham gia. Trong một nhóm tham gia, các thành viên nhóm đóng vai trò cộng sự của nhà quản lý và cùng nhau đưa ra quyết định cuối cùng. Sự đóng góp của các thành viên có giá trị tương đương với ý kiến của nhà quản lý. Điều nãy có nghĩa là nhà quản lý và các thành viên cần phải có sự trao đổi thường xuyên với nhau. Các thành viên sẽ có nhiều động lực để

tạo ra những sản phẩm tốt nhất bởi lẽ họ được tận hưởng cảm giác sở hữu khi tham gia vào nhóm. Một nhóm tham gia thực sự là một nhóm có động lực thúc đẩy vô cùng lớn.

Mô hình cuối cùng là các nhóm tự trị. Một nhóm tự trị là nhóm thực hiện hoạt động của mình một cách độc lập. Các nhà quản lý thường chỉ đưa ra gợi ý và mục tiêu công việc, từ đó nhóm sẽ tự phân công công việc và thực hiện không cần sự giám sát của quản lý nữa. Các thành viên của nhóm tự trị phải là những người thực sự tài năng và đam mê với công việc. Các thành viên làm việc chặt chẽ với nhau và duy trì sự giao tiếp thường xuyên. Các thành viên sẽ tự đưa ra quyết định mà không cần thông qua ý kiến của quản lý. Không phải bất cứ nhóm nào cũng có thể đạt tới tầm hiệu quả và độc lập của nhóm tự trị. Một nhóm tự trị đòi hỏi năng lực chuyên môn xuất sắc cùng với kỹ năng làm việc nhóm và khả năng thay phiên lãnh đạo giữa các thành viên nhóm.

Tạo ra một môi trường làm việc nhóm hiệu quả

Các tổ chức và các nhà quản lý cần phải cân nhắc đủ 5 yếu tố trước khi đưa ra quyết định thành lập một môi trường nhóm hiệu quả. Để thành công xây dựng môi trường làm việc nhóm, tất cả các điều kiện cần thiết đều phải được đáp ứng đầy đủ. Nếu không, các chiến lược cần được xây dựng để lấp đầy những điều kiện còn thiếu hụt. Điều kiện đầu tiên đó là "Mô hình phong cách quản lý". Các nhà quản lý cần phải biết cách hỗ trợ nhóm của mình, mở rộng giao tiếp với các thành viên và khuyến khích họ tham gia vào quá trình đưa ra quyết định cuối cùng. Điều kiện thứ hai đo là "Kỹ năng làm việc nhóm". Các thành viên không những cần khả năng chuyên môn họ còn cần được rèn luyện và đào tạo để làm việc trong một nhóm. Điều kiện thứ ba là "Trao quyền cho thành viên". Các nhóm chỉ có thể đạt được thành công nếu các thành viên thực sự tâm huyết cho mục tiêu chung. Họ cần phải không ngừng tương tác với nhau và suy nghĩ tìm ra giải pháp tốt nhất có thể. Điều kiện thứ tư là duy trì "phương pháp tiếp cận mở đối với sự thay đổi và rủi ro". Các tổ chức cần hiểu rằng những môi trường nhóm mới thành lập chứa đựng rất nhiều rủi ro và họ không thể làm gì khác ngoài việc chấp nhận những rủi ro ấy. Điều kiện thứ năm đó là "hệ thống quản trị nhân lực". Để khuyến khích các thành viên làm việc một cách nghiêm túc, tổ chức cần có hệ thống đánh giá, cất nhắc và lương bổng tương ứng với những đóng góp và cống hiến cho nhóm của mình.

Phần 2

Con đường từ thành viên nhóm tới nhà quản lý/lãnh đạo

Mục tiêu quan trọng nhất đối với những nhà quản lý mới là giúp nâng cao hiệu suất làm việc của các nhóm mới thành lập. Điều này chỉ trở thành hiện thức khi nhà quản lý làm chủ được hai loại kỹ năng: kỹ năng cơ bản và kỹ năng lãnh đạo. Các kỹ năng cơ bản bao gồm:

- Lên kế hoạch
- Tổ chức
- Phát triển
- Theo dõi
- Đánh giá

Các kỹ năng cơ bản này cùng phối hợp với kỹ năng lãnh đạo sẽ giúp các nhà quản lý đạt được mục tiêu của mình. Kỹ năng lãnh đạo được thể hiện thông qua một số hành vi sau:

- Luôn hỗ trợ và động viên các thành viên nhóm
- Thực sự lắng nghe ý kiến của các thành viên
- Xác định mục tiêu của nhóm trên cơ sở thống nhất với mục tiêu chung của tổ chức
- Tiếp nhận phê bình
- Kiên trì
- Thể hiện vai trò hình mẫu cho mọi chuẩn mực đạo đức và hành vi
- Xây dựng lòng tin thông qua sự thẳng thắn
- Ăn mừng thành công của cả nhóm

Để có thể xây dựng một nhóm thành công, nhà quản lý phải có lòng tin, động lực và khả năng vận dụng kỹ năng cơ bản cũng như

kỹ năng quản lý một cách tài tình. Điều này có nghĩa rằng anh ta phải biết kỹ năng nào cần được sử dụng trong hoàn cảnh nào và anh ta nên kiềm chế quyền lực của mình đến đâu. Khi các thành viên trở nên thiếu nhiệt huyết và bất ổn, nhà quản lý cần phải vận dụng kỹ năng lãnh đạo của mình để đưa các thành viên trở về quỹ đạo đúng đắn. Khi chất lượng công việc nhóm có vấn đề hay trách nhiệm của các thành viên không rõ ràng, lúc này nhà quản lý nên sử dụng kỹ năng cơ bản của mình để tìm phương án khắc phục. Khả năng vận dung cả hai loại kỹ năng trên tại các thời điểm thích hợp đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của các nhà lãnh đạo hay quản lý.

Rất nhiều người được đánh giá là những cá nhân vô cùng xuất sắc trong công việc của họ nhưng không có điều gì khẳng định họ sẽ thực hiện tốt vai trò quản lý và xây dựng nhóm.

Những trở ngại

Những nhà lãnh đạo nhóm chỉ đạt được thành công khi họ hoàn thành nhiệm vụ xây dựng và chỉ đạo hiệu quả nhóm của mình. Một lãnh đạo nhóm hoàn toàn có thể thất bại do nhiều lý do khác nhau. Đầu tiên, những lãnh đạo nhóm có thể biến thành trở ngại cho chính bản thân mình để đạt tới thành công đơn giản bởi họ không thực sự hiểu và làm tròn bổn phận người quản lý của mình. Một nhà quản lý đôi khi chấp nhận thử thách bởi họ hy vọng sẽ được thăng tiến và có mức lương cao hơn những nhân viên bình thường khác. Thế nhưng, nếu chỉ với suy nghĩ như vậy họ sẽ không bao giờ có thể đạt được thành công. Ngược lại, họ phải nhận ra tầm quan trọng của việc phát triển các thành viên trong nhóm của mình và đồng thời biết nhìn xa trông rộng hơn lợi ích của bản thân mình. Một rào cản nữa mà các lãnh đạo nhóm cần phải đối mặt đó là sự sẵn sàng chia sẻ quyền lực. Những nhóm làm việc hiệu quả dựa trên nguyên tắc chia sẻ trách nhiệm và nhiệm vụ đưa ra các quyết định cuối cùng. Bởi vậy, nhà lãnh đạo nhóm cần phải dám trao quyền lực và cho phép thành viên đưa ra các quyết định độc lập.

Một chướng ngại vật nữa trên con đường thành công của các nhà lãnh đạo nhóm đó là khi vai trò của các nhóm chức năng không thực sự được coi trọng. Các nhân viên sẽ cảm thấy rất khó hiểu nếu như vai trò của nhóm được đánh giá rất cao trong khi những cống hiến của họ lại không được ghi nhận xứng đáng với tầm quan trọng ấy. Những thông điệp không rõ ràng sẽ khiến cho các nhân viên bối rối và đem tới những ảnh hưởng tiêu cực tới động lực cũng như hiệu quả làm việc của họ. Các nhà quản lý không chỉ

có trách nhiệm tập trung vào tầm quan trọng của các nhóm chức năng mà còn phải biết cách tạo động lực cho sự đóng góp của các cá nhân thông qua các chế độ đãi ngộ hay tưởng thưởng xứng đáng.

10 bước xây dựng nhóm hiệu quả

Khi thực hiện quy trình 10 bước để xây dựng nhóm hiệu quả, các nhà quản lý cần phải hiểu rằng mỗi bước đều có tầm quan trọng riêng biệt và vì thế không thể bỏ qua bất cứ một bước nào trong tổng số 10 bước này. Quy trình này không chỉ được sử dụng khi mới thành lập nhóm mà còn hữu dụng khi bạn được cất nhắc lãnh đạo một nhóm đã được xây dựng trước đó.

Bốn bước đầu tiên đòi hỏi nỗ lực cá nhân của nhà quản lý và không liên quan tới nội bộ nhóm.

1. Tìm kiếm sự hộ trợ từ phía các quản lý cấp cao hơn. Sự hỗ trợ của các cấp quản lý cao hơn có thể đem lại nhiều sự khác biệt đối với nỗ lực thành lập nhóm của một lãnh đạo nhóm. Những nhà quản lý cấp cao cần biết và đưa ra ý kiến tán đồng với mô hình nhóm được sử dụng để phát triển cũng như lý do tại sao mô hình đó sẽ đem lại lợi ích tốt nhất cho công ty. Nếu không có sự hỗ trợ và đồng thuận từ phía cán bộ cấp cao, nhóm sẽ khó có thể tiếp cận được những nguồn lực cần thiết để tiếp tục phát triển.
2. Xác định mục đích thành lập nhóm. Nhà quản lý cần phải hiểu lý do tại sao nhóm được thành lập và những gì họ cần làm để đạt được mục tiêu cuối cùng trước khi có những buổi họp đầu tiên với các thành viên khác. Các thành viên nhóm hoàn toàn dựa vào năng lực của nhà quản lý để nắm được mục đích những công việc mình sẽ làm.
3. Xác định bối cảnh thời gian. Nhà quản lý cần phải quyết định thời hạn hoàn thành các mục tiêu khác nhau của nhóm để đảm bảo sự tập trung cũng như tính hiệu quả cần thiết.
4. Lựa chọn các thành viên phù hợp. Lãnh đạo nhóm sẽ là người quyết định những kỹ năng cần thiết cho nhóm và từ đó lựa chọn các thành viên phù hợp. Những thành viên có vẻ yếu hơn cần nhận được sự quan tâm chăm sóc đặc biệt cũng như tạo cơ hội phát triển và tiến bộ. Cho phép các thành viên tự ứng cử sẽ giúp gia tăng mức độ gắn bó sau khi họ được lựa chọn vào nhóm.

Năm bước tiếp theo sẽ diễn ra trong những buổi họp đầu tiên giữa

các thành viên nhóm. Đây chính là cơ hội dành cho các nhà quản lý để truyền đạt ý tưởng của mình về mô hình nhóm cũng như cách thức làm việc trong nhóm.

1. Giới thiệu thành viên. Nếu đây là một nhóm mới, các thành viên có thể giới thiệu về bản thân mình cũng như trình bày nguyện vọng của họ khi tham gia nhóm. Nếu là một nhóm đang tồn tại, các thành viên có thể chia sẻ với nhau về những mối quan tâm hay những mục tiêu mà họ cho rằng thực sự quan trọng.
2. Chia sẻ mục tiêu chung. Nhà quản lý nên trình bày nguyên nhân nhóm được thành lập, nhiệm vụ chính của họ là gì và mục tiêu của nhóm có mối liên hệ như thế nào với mục tiêu chung của cả tổ chức. Hãy đảm bảo rằng tất cả các thành viên đều nhận thức được công việc mà nhóm mình cần thực hiện là gì.
3. Lựa chọn tên nhóm. Nếu có thể hãy cho phép các thành viên đặt tên cho nhóm của mình. Tên của nhóm có thể có mối liên hệ trực tiếp tới mục tiêu, công việc hay gây dựng tinh thần trách nhiệm của từng thành viên.
4. Xây dựng một thông điệp nhiệm vụ và những mục tiêu cụ thể. Một thông điệp nhiệm vụ sẽ xác định lý do nhóm được thành lập. Nó cũng chỉ rõ những mục tiêu của nhóm trong một hoặc hai câu ngắn gọn. Thông điệp nhiệm vụ không nhất thiết phải trình bày chi tiết phương hướng thực hiện mục tiêu. Cho phép các thành viên tự xây dựng thông điệp nhiệm vụ có thể giúp họ cảm thấy mình thực sự thuộc về nhóm và đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh của nhóm. Những thông điệp mục tiêu này có thể giúp nhóm duy trì sự tập trung và luôn đi đúng đường hướng đã được lên kế hoạch. Sau khi đã xây dựng được một thông điệp nhiệm vụ cụ thể, nhà quản lý cần phải truyền đạt những mục tiêu của nhóm một cách rõ ràng, thực tế với khung thời gian giới hạn tới từng thành viên. Điều này sẽ cho phép các thành viên hiểu rõ công việc họ phải làm cũng như đánh giá được thành công của họ.
5. Xác định những vấn đề tồn tại. Thảo luận về các vấn đề còn tồn tại trong nhóm là cơ hội để cho các nhà quản lý thể hiện kỹ năng dẫn dắt của mình đối với các thành viên còn lại. Bởi vậy, các nhà quản lý cần phải có sự chuẩn bị kỹ càng cho bước thứ chín này. Các vấn đề nên được đề cập tới bao gồm vai trò của sự tự chủ trong nhóm, các nguồn lực cần thiết và những mối bận tâm hay các câu hỏi liên quan tới hoạt động của nhóm.

6. Xây dựng văn hóa nhóm. Cho phép các thành viên tự xây dựng một bộ quy tắc ứng xử đối trong các buổi họp và trong mối quan hệ nhau trong cùng một nhóm. Các thành viên sẽ tự động tuân thủ những quy tắc ứng xử do chính họ cùng nhau soạn thảo hơn là những thứ do người khác ép buộc. Cách thức nhà quản lý dẫn dắt thành viên của mình tao nên những tác động vô cùng lớn đối với hiệu suất và tốc độ phát triển của nhóm.

Phần 3

Nâng cao tinh thần làm việc nhóm

Nguyên tắc đầu tiên của tinh thần làm việc nhóm đó là việc phân công công việc rõ ràng và rành mạch. Các thành viên cần phải hiểu rõ trách nhiệm của bản thân mình và trách nhiệm của những người khác trong nhóm. Một cách thức hiệu quả để thực hiện điều này đó là cho từng thành viên viết ra vai trò cá nhân của mình trong nhóm. Các thành viên được phân công công việc dựa trên năng lực chuyên môn của họ và trong quá trình phát triển của nhóm, đôi khi họ cũng sẽ được trao thêm trọng trách vượt ngoài khả năng chuyên môn của họ.

Tác giả đề cập tới 5 vai trò khác nhau trong nhóm:

1. Vai trò khởi xướng: giúp nhóm bắt đầu làm quen với những dự án hay những mục tiêu mới
2. Vai trò tổng kết: giúp nhóm đưa ra những quyết định cuối cùng cũng như nhắc nhở các thành viên về những thời hạn công việc sắp tới
3. Vai trò làm rõ: giúp giải quyết những điều không rõ ràng về trách nhiệm hiện nay hay nhiệm vụ công việc của các thành viên
4. Vai trò điều phối: giúp dẫn dắt các buổi thảo luận về công việc cũng như lắn nghe những mối quan tâm và ý tưởng mới của các thành viên
5. Vai trò cung cấp thông tin: mang tới những thông tin hữu ích cho nhóm.

Trong quá trình làm việc, các thành viên cũng có thể đóng những vai trò khác nhau để nâng cao tinh thần và hiệu suất làm việc của nhóm thông qua:

1. Vai trò kết nối: khuyến khích tất cả các thành viên đưa ra ý kiến trong các buổi thảo luận và duy trì văn hóa nhóm.
2. Vai trò giám sát: quan sát sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm và đưa ra những gợi ý tăng cường tinh thần đồng đội
3. Vai trò động lực: khuyến khích các thành viên có tầm nhìn xa hơn về tương lai và luôn hướng họ tư duy một cách tích cực trong những hoàn cảnh khó khăn
4. Vai trò xây dựng hình ảnh: nói với những thành viên bên ngoài nhóm về sự tuyệt vời và thống nhất trong nhóm.

Ngay cả khi nhóm có thể thực hiện đầy đủ các vai trò này và có khả năng tự chủ trong mọi hoạt động, vai trò của nhà quản lý cũng không thể được coi nhẹ. Quản lý của một nhóm tự trị cần phải đảm bảo rằng nhóm của mình luôn đi đúng hướng tới mục tiêu đề ra, chịu trách nhiệm trươc smoij sai lầm, cung cấp sự hỗ trợ cũng như nguồn lực cần thiết và luôn luôn có sự kết nối giữa mục tiêu của nhóm và mục tiêu chung của tổ chức.

Nguyên tắc thứ hai của tinh thần làm việc nhóm đó là mối quan hệ thẳng thắn và tin cậy. Sự giao tiếp cởi mở cần thỏa mãn sáu điều kiện. Sự giao tiếp cởi mở cần diễn ra đúng lúc, đảm bảo sự tương tác hai chiều từ dưới lên và từ trên xuống, được khuyến khích, được truyền tải bằng lời nói thay vì các hành vi cảm xúc bộc phát, và phải dễ hiểu. Một khi cả sáu yếu tố được đảm bảo trong mối quan hệ nhóm, họ đã thực sự nắm bắt được những tinh hoa trong nghệ thuật giao tiếp thực thụ. Kỹ năng giao tiếp hiệu quả sẽ giảm thiểu sự leo thác mức độ của các vấn đề nguy hiểm và giúp các thành viên tập trung vào công việc của họ.

Nguyên tắc thứ ba được đề cập đến là sự hiện diện của một nhà quản lý có tinh thần hỗ trợ và biết cách tiếp cận thông tin kịp thời. Các nhà quản lý, thành viên và cả tổ chức đều đóng vai trò nhất định trong việc tạo nên một lãnh đạo nhóm thành công. Tổ chức chịu trách nhiệm tìm kiếm các cá nhân phù hợp với môi trường hoạt động nhóm và đem tới những nguồn lực cần thiết kích thích tiềm năng phát triển của nhóm. Đây là yếu tố không thể thiếu cho sự thành công của cả nhóm. Các thành viên cũng cần phải thực hiện vai trò hỗ trợ lãnh đạo bằng cách làm tròn bổn phận nhiệm vụ của mình. Bởi vậy, sự tự nguyện nỗ lực học hỏi để trở thành những thành viên có ích cho sự tồn tại của nhóm được đánh giá là vô cùng quan trọng. Cuối cùng, thông qua vai trò của mình trong nhóm và nguyện vọng đối với các thành viên, các nhà quản lý cần thể hiện tinh thần hỗ trợ và xây dựng một môi trường nhóm hiệu quả để vươn tới thành công.

Nguyên tắc thứ tư của tinh thần làm việc nhóm đó là trao quyền quyết định cho các thành viên khi họ đã sẵn sàng làm điều đó. Khi các thành viên cảm thấy họ được tin tưởng trao quyền quyết định, họ sẽ tự động quan tâm nhiều hơn tới công việc của họ và gia tăng hiệu suất làm việc.

Nguyên tắc thứ năm và cũng là nguyên tắc cuối cùng là sự công nhận và trao thưởng một cách xứng đáng cho những thành tựu nhóm đạt được. Các nhà quản lý cần học cách tạo động lực cho thành viên và sử dụng ý tưởng của họ để tạo ra những nhân tố kích thích thích hợp. Các nhân tố kích thích có thể là những món quà mang ý nghĩa vật chất như lương thưởng hay thẻ giảm giá hoặc mang giá trị tinh thần như những tấm thiệp cảm ơn. Các động lực tinh thần nếu được sử dụng một cách đúng đắn thường tạo ra những hiệu quả lâu dài hơn so với các món quà vật chất thông thường.

...khi mỗi thành viên nhận thức được vai trò và trách nhiệm của bản thân mình, anh ta sẽ hiểu rõ hơn tầm quan trọng của nhiệm vụ mình đang thực hiện đối với sự thành công của nhóm, của phòng ban và của cả tổ chức

Phần thưởng và sự công nhận không thực sự khiến cho các thành viên làm việc với hiệu suất cao hơn. Nhân tố quan trọng hơn cần đề cập tới đó là tinh thần trách nhiệm.

Phần 4
Đối diện với các tình huống thử thách

Khi các nhóm đã đạt được mức độ độc lập cao nhất, có thể tự làm việc, điều phối và phát triển, họ cần một nhà quản lý người có thể tận dụng sức mạnh cá nhân và sức mạnh toàn nhóm để hoàn thành nhiệm vụ đặt ra. Nếu một nhóm hoặc các thành viên không làm việc đủ tiêu chuẩn, nhà quản lý cần phải tiến hành nói chuyện với từng cá nhân và đòi hỏi họ có tinh thần trách nhiệm với những gì được mong đợi từ phía họ. Điều này sẽ tạo nên sự tôn trọng và sự trung thành của các thành viên đối với nhóm hay quản lý của họ. Tương tự như vậy, nếu một nhóm xây dựng cung cách làm việc kém hiệu quả, đó sẽ ngay lập tức trở thành trở ngại tới thành công của họ. Nhà quản lý cần phải nhớ rằng những phong cách làm việc nhóm yếu kém xuất phát từ sai lầm của chính họ hay của tổ chức nói chung.

Từ mâu thuẫn tới hợp tác

Sự tồn tại của các mâu thuẫn không hoàn toàn thể hiện sự tiêu cực. Ví dụ như mâu thuẫn trong việc quyết định phương án tốt nhất để phát triển sản phẩm cần được đề cao thậm chí thúc đẩy. Dĩ nhiên sự tồn tại của các mâu thuẫn nguy hiểm luôn rình rập trong các nhóm. Nguyên nhân của những mâu thuẫn tiêu cực cần được xác định và giải quyết càng nhanh càng tốt. Phương pháp giải quyết mâu thuẫn hoàn toàn phụ thuộc vào từng loại mâu thuẫn khác nhau và mức độ liên quan của các thành viên trong nhóm.

Kết luận

Những nhà lãnh đạo mới sẽ có được sự gia tăng về quyền lực cũng

như tầm ảnh hưởng của mình với mọi người thế nhưng đồng thời họ cũng phải đối diện với sự lựa chọn khai thác "sức mạnh vị trí" hay "sức mạnh cá nhân". Quản lý với quyền lực vị trí nghĩa là nhà lãnh đạo sử dụng tối đa sức mạnh của mình được giao phó và đưa ra mọi quyết định một mình. Mặc dù phong cách lãnh đạo này có thể đem lại những kết quả tốt đẹp, những kết quả này thường không được bền vững và rất ít nhóm hiệu quả có thể phát triển dưới phong cách lãnh đọa này. Những nhà quản lý có được "sức mạnh cá nhân" từ chính các thành viên của mình, và họ cho phép các thành viên làm những gì tốt nhất trong phạm vi khả năng của họ. Với phong cách lãnh đạo này, các thành viên sẽ chủ động hoàn thành nhiệm vụ của mình bởi họ muốn thế thay vì họ bị ép buộc phải làm thế. Sức mạnh cá nhân được xây dựng trên nền tảng môi trườn làm việc gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau. Các nhà quản lý đi theo phong cách lãnh đạo này có thể phát triển các nhóm vô cùng thành công và hiệu quả.

Đặc điểm cuốn sách

Thời gian đọc: 2-4 tiếng, 140 trang

Cuốn sách "Lần đầu làm sếp" cần được đọc từ đầu tới cuối theo đúng trình tự. Gary S.Topchik giải thích cách thức các nhà quản lý mới có thể sử dụng để xây dựng nhóm một cách hiệu quả và thực tế. Cuốn sách đặc biệt hữu ích và chủ yếu hướng tới đối tượng những quản lý mới được cất nhắc mặc dù nó cũng sử dụng rất nhiều ví dụ thực tế để mô tả cách thức xây dựng những nhóm hiệu suất cao. Phần năm của cuốn sách bao gồm một vài bài tập củng cố nhóm nhằm mục đích giúp các nhà quản lý xây dựng lòng tin và sự tương tác với các thành viên. Các bài tập thể hiện rất rõ ràng những bước cần thiết để thực hiện từng hành động cụ thể và các kinh nghiệm có thể rút ra từ những bài tập này.

Cuốn sách "Lần đầu làm sếp" chủ yếu được viết cho những nhà quản lý mới được cân nhắc, mặc dù nó cũng tương đối hữu ích với những nhà quản lý đang gặp khó khăn với những thử thách trong việc dẫn dắt nhóm. Cuốn sách mô tả giá trị của phương thức tiếp cận thực tế trong việc xây dựng và quản lý nhóm một cách hiệu quả nhất.

Nội dung

Lời cảm ơn

Phần giới thiệu

Phần 1: Khái niệm nhóm

1. Thế nào là một nhóm hiệu quả nhất?
2. Khái niệm nhóm
3. Bốn mô hình nhóm
4. Tóm tắt bốn mô hình nhóm
5. Quản lý nhóm không hiệu quả
6. Xây dựng môi trường làm việc nhóm

Phần 2: Con đường từ thành viên nhóm tới nhà quản lý/lãnh đạo

1. Xác định kỹ năng cần thiết
2. Trở ngại
3. Xác định con đường mới
4. 10 bước xây dựng nhóm hiệu quả
5. Dẫn dắt những buổi họp

Phần 3: Nâng cao tinh thần làm việc nhóm

1. Nguyên tắc 1: Vai trò và trách nhiệm rõ ràng
2. Nguyên tắc 2: Giao tiếp cởi mở và thẳng thắn
3. Nguyên tắc 3: Một nhà quản lý/lãnh đạo tài năng và tinh tế
4. Nguyên tắc 4: Quyền đưa ra quyết định
5. Nguyên tắc 5: Khen thưởng và công nhận

Phần 4: Đối diện với các tình huống thử thách

1. Gia tăng tinh thần trách nhiệm
2. Đề phòng những thói quen làm việc không hiệu quả
3. Từ mâu thuẫn tới hợp tác

Phần 5: Các hoạt động củng cố nhóm

1. Củng cố nhóm là một quá trình lâu dài
2. Kết luận

Mục lục